

4.1. ЧОВЕШКИЯТ КАПИТАЛ И НЕГОВОТО РАЗВИТИЕ

За всяка организация човешкият капитал е в основата на нейното развитие и е индикатор на нейния успех. Работодателите наемат таланти и търсят възможности за тяхното развитие. Инвестира се в хората и във възможностите им за кариера в рамките на една компания. Както вече отбелязахме, за да бъде успешен бизнесът, мениджърите на водещите компании залагат на мотивирането на персонала. Поощряват се служителите, които се стремят към продължаващо обучение, тъй като то, заедно с преквалифицирането на служителите, е императив за ефективно използване на човешкия капитал. Политиките за кариерно развитие са застъпени изключително широко в големите компании, където от години има изградени практики и програми за неговото постигане. Успелите мениджъри са наясно, че интелектуалният капитал е нефинансов измерител за цената на всяка една компания.

През 1996 г. Том Стюърт сравнява финансовите отчети на Майкрософт и IBM, за да илюстрира разликата между материалните и нематериалните активи: през ноември 1996 г. общата пазарна капитализация на IBM е 70 млрд. долара, а тази на Microsoft 85,5 долара. В същото време IBM влага 16,6 милиарда евро в оборудване срещу 930 млн. евро за Microsoft. С други думи, акциите на IBM за 100 щат. долара представляват имущество за 23 щат. долара, докато от акции за 100 щат. долара на Майкрософт в материални активи е инвестирана стойността само на един долар!

Тази прегледна илюстрация на разликата между стойността на материалните и нематериалните активи показва значението на една друга форма на активите (често нематериални или невидими), но с много ценен принос за богатството на компанията и нейния растеж (Съливан, 2000).

Мнозина учени анализират променящия се статус на знанието като производствен фактор в редица фирми, отговарящи на новите технологични и конкурентни сили, и доказват нарастващото му значение за създаване на стойност (Bradley, Stephen, 1998; Porter, M.E., 1980, 1990; Drucker P., 1999). В същото време иновациите и натрупването на знания се очертават като основните лостове на създаване на стойност за компанията. Днес голям брой фирми се съобразяват с този факт – тяхната основна стойност, изглежда, е разчетена на придобиването на знания, ноу-хау или на значителния им капацитет за иновации (нови технологии, разработване на софтуер и т.н.)

Добър пример за успешно управление на процесите на развитие на персонала е IBM – известна като най-голямата компютърна компания в света с над 398 000 служители. Тя е най-големият и най-печеливият работодател в областта на информационните технологии и притежава повече патенти от всяка друга американска технологична компания. IBM е известна в над 170 страни със своите таланти служители – учени, инженери, консултанти, специалисти и търговци. Нейни служители са печелили три пъти нобелова награда, четири пъти – наградата Turing, пет пъти национални отличия за технологии, и пет пъти – национални отличия в областта на науката.

За подобни компании интелектуалният капитал е движещата сила на производителността и растежа. Това обуславя нуждата от нов модел на ръководство и управление на персонала.

Управление на знанията, професионално обучение на организацията и създаване на стойност, трансфер на знания и умения – това са част от популярните модели, предлагани от изследователите в тази област.

Класически теории за повишаване на нематериалния капитал

Като психолог хуманист Маслоу (Maslow, A., 1954) смята, че актуализацията на присъщия на човека потенциал е движещата сила на човешката личност. Маслоу отрежда самостоятелно място на актуализацията в йерархията на мотивацията. Най-популярният термин в неговата изследователска работа е *йерархията на потребностите*. Той ги групира в пет равнища: психологични, сигурност, любов и принадлежност, уважение и самореализация. Впоследствие Маслоу добавя още две по-висши потребности: познавателни и естетически.

Скинър (Skinner, B. F. 1938, 1945) е изтъкнат застъпник на теорията за бихейвиоризма. Той вярва, че промените в поведението на хората са резултат от реакцията на събития, които настъпват в заобикалящата ни среда. С други думи, нашата реакция на дадено събитие поражда следствия, от чието естество вероятността да възпроизведем същото поведение или се засилва, или отслабва. Така че, ако искаме да променим нечие поведение, трябва да насърчим поведението, което искаме от персонала, и да игнорираме или наказваме това, което не желаем.

Ериксън (Erikson, *Childhood and Society*, 1950) създава психологическата теория на социалното развитие. Теорията описва осемте етапа на човешкото развитие (от ранно детство до края на зрялата възраст), през които преминава човек. На всеки етап от развитието си човек се сблъсква със и разрешава все нови и нови психосоциални проблеми. Всеки етап на развитие се основава на успешното завършване на по-ранните етапи. Ако проблемите, възникнали на по-ранните етапи, не са решени успешно, се очаква те да се появят отново като проблеми в по-късните етапи.

Виктор Франкъл (в *Solomon, Robert C. ed.*, 2005) принадлежи към школата на екзистенциалния анализ и е откривател на логотерапията. Той разглежда търсенето на смисъла и автентичния живот като основна човешка мотивация. Това „желание за смисъла“ е универсално за всички хора. Като свободни индивиди имаме избор за това как да се справим с вътрешните и външните условия и обстоятелства. Ние сме отговорни за нашето собствено съществуване, както и за намирането на целта или смисъла на нашия живот. Франкъл твърди, че пътят към смисъла на живота минава през целенасочената работа, творческите наклонности и страданието.

Основни теории за развитие на кариерата

Теорията за чертите и факторите датира от началото на 1900 г. Нейни основоположници са Фр. Парсънс (1854–1908) и Е. Г. Уйлямсън. Някои основни предположения, залегнали в основата на тази теория, са посочени по-долу (Parsons, F. 1909, *Choosing a vocation*. Boston, Houghton Mifflin):

- Всеки човек притежава уникална съвкупност от личностни характеристики, формирани от неговите интереси, ценности и умения, които могат да бъдат обективно определени и профилирани и представляват неговия личностен потенциал.
- Всяка професия се обуславя от определени фактори, необходими за нейното успешно изпълнение. Тези фактори могат да бъдат обективно определени и представени като професионални профили.
- Възможно е да се идентифицират или да се сравнят индивидуалните черти и работните фактори и да се използва традиционен подход за решаване на проблеми.

- Колкото по-коректно е сравнението между личностните качества и факторите на труда, толкова по-голяма е вероятността за успешно изпълнение на работата и за постигане на личностно удовлетворение.

Много от тестовете в областта на личностните и професионалните интереси и редица информационни материали, които се появяват благодарение на този подход, се използват до ден-днешен (напр. Компютърно базирани програми за кариерно ориентиране).

Теория за личностните типове – концентрира вниманието върху личностните характеристики и професионалните задачи. Теорията на Джон Холанд (Holland, John L., 1994) разширява понятието за типовете личност:

- Съществуват шест основни типа личност, които предпочитат да се реализират в съответстващата им заобикаляща среда: реалистичен, социален, изследователски, артистичен, предприемчив и конвенционален.

- Тъй като някои личности биват привлечени в определени работни места, работната среда в тези случаи се отразява върху тези лица, които могат да бъдат групирани в шест сходни групи.

- Въпреки че във всеки човек съжителстват всичките шест вида, единият от тях обикновено е доминиращ. Повечето хора носят у себе си до три от шестте основни типа личност.

Теория за жизнения обхват – модел на развитие, който отчита различните важни влияния върху човека, тъй като с течение на времето той изпълнява различни роли в живота и преминава през различни етапи. Ето някои от основните канони на Супер (Super, D. E. , 1957, 1963, 1980):

- Всяко лице има потенциал. Хората имат умения и талант, които се развиват чрез техните роли в живота и благодарение на различните задачи, които изпълняват, както и на многобройните им професии.

- Избирайки професия, човек изразява своето разбиране за себе си и си прави самооценка. Хората търсят удовлетворение от кариерата чрез работните роли, в които те могат да изразят себе си и да вложат и развиват разбирането за себе си. Управлението

на собствените знания е ключ към избора на кариера и към постигането на удовлетвореност от работата.

Кариерното развитие продължава цял живот и преминава през пет основни жизнени етапа: растеж, проучване, изграждане, поддръжка и вършене на работата с лекота. Тези пет етапа не са просто хронологични. Хората преминават през всеки един от тях, когато сменят работата си.

Теория за избор на кариера според социалния опит (Krumboltz, J.D., Mitchell, A.M. & Jones, G.B., 1976, Mitchell, L.K. & Krumboltz, J.D., 1996) – вземането на решение за кариерно развитие се основава на социалния опит. Решенията по отношение на кариерата са продукт на огромен брой учещи ни преживявания като срещи с хора, институции и всякакви други събития натрупан опит от личен характер. С други думи, хората избират кариерата си на базата на това, което са научили. Четирите основни фактора, които влияят върху избора на кариера, са генетичните влияния, условията на околната среда и събития, обучението и уменията за решаване на определени задачи (например самостоятелно наблюдение, поставяне на цели и търсене на информация). Последствията от тези фактори и най-вече обучението посредством преживявания подтикват хората да изградят виждането си за вида кариера и собствената им роля в живота (обобщения след самонаблюдаване). Тези вярвания, независимо дали са реални или не, влияят на избора на кариерата и на поведението по време на работа. Учещите ни преживявания, особено ученето чрез наблюдаване на важни модели за поведение (на родители, учители, герои), оказва мощно влияние върху решенията ни във връзка с кариерата, като благодарение на тях някои професии изглеждат по-привлекателни отколкото други.

Теория на конструктивизма (Bruner, J. S. 1961, Clark, R. E. & Elen, J., 2006) – свързана е с екзистенциалната теория и е по-скоро философска рамка, в която може да се направи консултиране по въпроси на кариерата. В света няма фиксирани значения или реалности, има много значения и множество реалности. Хората създават и изграждат своя собствена представа за смисъла на света чрез опита, които имат. Ние „изграждаме” себе си и света около нас чрез тълкуванията, които правим, и посредством действията, които предприемаме. Тези конструкти, или начини на възприемане на събитията, могат да бъдат полезни или подвеждащи. Хората се различават един от другото по начина, по който изграждат събитията. Двама души могат да участват в една

и съща или подобна проява и да имат твърде различни възприятия за нея. Теорията на конструктивизма е подход, основаващ се върху планирането на живота. Търсенето на смислена работа е свързано с конструктивния акцент върху значението, произтичащо от личния опит.

Днес все по-голяма става потребността човек да поема лична отговорност за собственото си обучение и кариера: нараства не само скоростта, с която сменяме организациите, за които работим, но и обема на знанията и уменията, от които се нуждаем, за да изпълняваме работните си задължения. Стълбиците на кариерата бързо се свиват или изчезват, а вследствие на реорганизацията на компанията нейните структури станат хоризонтални. Това налага да учим повече и да се развиваме по-бързо, за да бъдем адекватни на новите реалности в организацията.

4.2. СТРАТЕГИЧЕСКАТА РОЛЯ НА ОБУЧЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ПЕРСОНАЛА ЗА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Продължаващото през целия живот учене (life-long learning) е една от безспорните тенденции в развитието на образователния модел на 21-ви век. Образованието, развиването на системата за квалификация и преквалификация, както и перманентното обучение са решаващи фактори за културния напредък на България и за развитието на човешките ресурси.

Чрез обучението се цели обогатяване на знанията, уменията и нагласите на заетите, за да се усъвършенства изпълнението на работата в рамките на длъжностите и на организацията като цяло.

Дейността по обучение на персонала се провежда по повод на настъпващи промени в изпълняваните трудови задължения, методите и средата на труда, взаимоотношенията с клиенти и колеги.

Майкъл Армстронг (1993) смята, че обучението запълва празнотата между това какво може един човек да прави и какво би трябвало да може да прави. Неговата (на обучението) първа цел е да направи необходимото, тъй щото хората да постигнат възможно най-бързо приемливо ниво на работа. След това на тази база обучението изгражда уменията и познанията, необходими за подобряване на сегашната работа или за развиване на потенциал за бъдещето. За да има нужда от обучение, трябва да има недостиг на информация, който не трябва да се пренебрегва, т.е. за да се провежда обучение, преди това трябва да е установено, че има липса на информация или знания.

За организацията, която има културата и желанието да инвестира в хората, да управлява знанието си и на базата на тези дадености да търси конкурентно предимство, е от особено значение да може активно да участва в ученето, израстването и развитието на своите служители. Нещо повече – тя трябва да насочва този процес, да го планира отрано, да осигурява ресурсите, т.е. да го подпомага във всяко отношение, същевременно контролирайки резултатите от него. С други думи – *да го управлява*.

Да се разгледа въпросът за целите на организациите и за плановете за развитие, всъщност означава да се навлезе дълбоко в сърцето на бизнеса и във философията на хората. Отговорът на този въпрос рефлектира върху пазара на организацията, върху естеството на продукта или услугата ѝ, върху характеристиките на културата и историята ѝ, върху нейната структура и системи за контрол, и, естествено, върху водещите ценности на лидерите в нея.

Очевидно е, че основната тема при разбирането и оценяването на обучението и тренинга (ОТ) и развитието на човешките ресурси зависи от степента на интеграция между общите стратегически цели на организацията и нейната политика и практики за развитие на хората. Казано по друг начин, това е степента, в която различните групи служители имат достъп до знанието, уменията и самоусъвършенстването по начин, който обслужва едновременно както организационните цели, така и личностното им израстване. Професор Джон Бъргойн (Burgoyne, John 1997, 2002, 2006) от авторитетния Център за изследване на управленското учене в Университета в Ланкастър, прочут с дългогодишните си приложни изследвания, разработва шестстепенен модел на развитие на човешките ресурси. Независимо че моделът се отнася предимно за мениджъри, той може да бъде успешно използван и за по-широк кръг от хора, като в този случай обикновено се извеждат три характеристики на ефективното развитие.

Първо, развитието на ЧР трябва да бъде *съзнателно и рефлексивно*. По-голямата част от естественото развитие на личността се осъществява чрез непланирано натрупване на междуличностен и функционален опит. Това невинаги води до кариерно развитие и от гледна точка на организацията този процес не може да се класифицира като *стратегически*, тъй като не е ясно обвързан с *прилагането* на корпоративни правила и политика за развитие. Второ, моделът е свързан с повишаване на равнището на зрялост, така че организационният подход към развитието на ЧР трябва да се усложнява постепенно. Възможно е, разбира се, различните аспекти на развитието на ЧР да варират в своята обвързаност с организационната политика и някои от обучителните дейности да изостанат във времето спрямо зрелостта. Третата (и може би най-важната) точка според анализа на Бъргойн е връзката на развитието на ЧР с това, което той нарича *твърди системи* за управление на ЧР, от една страна, и сътрудничеството при планиране на кариерата – от друга.

Редица организации създават т.нар. *модели на работа* или *модели на изпълнение на работата*, които чрез поведенчески индикатори определят критериите за компетентност, необходими за различните нива и функции на компанията. Те могат да бъдат прилагани при подбор за събиране на информация относно личността на кандидата, при предоставяне на препоръки по време на атестирането, като ръководство за развитие на кариерните карти, а също така и за определяне на системата за възнаграждение. Моделите за изпълнение на работата би трябвало да бъдат и средство за диагностициране на потребностите от тренинг и развитие, както и за осъществяване

на обучението в организацията. Ако всички тези лостове за управление на ЧР работят в хармония, възможността да се влияе върху стратегическите цели е много по-висока и служителите, които наистина искат да развият кариерата си, няма да се чувстват недоволни, че корпоративните приоритети са изместени. От друга страна, невъзможно е дори напълно изследваните модели на работа да останат статични, затова специалистите по човешки ресурси трябва постоянно да провеждат редовни прегледи за адекватността и дефицита на уменията в организациите си.

Моделът на двойната спирала на Фиг. 4.1. показва как дейностите за развитие, които хората изпълняват и които произтичат от прегледа на изпълнението на работа, могат да се свържат с корпоративните цели или с мисията на организацията.

Всяка част от двойната спирала представлява отделен цикъл на търсене и предлагане, които са свързани. За съжаление у нас все още твърде малко организации се опитват да свържат системите, които фактически развиват хората, с корпоративната стратегия, за да отговорят на организационните потребности. Те разчитат на непрекъснатата ротация на хората, за да са сигурни, че служителите им наистина отговарят на изискванията за работата. В организации, които рядко правят ротации на длъжностите, уменията бързо остаряват и практически не са в състояние да отговорят на предизвикателствата на промяната (например при местната власт). Често се прибегва до кризисни програми за развитие, особено когато бюджетът за тренинг е прекалено малък, за да може наистина да се решат проблемите. Този подход унифицира равнище 1 и 2 от модела на Бъргойн.

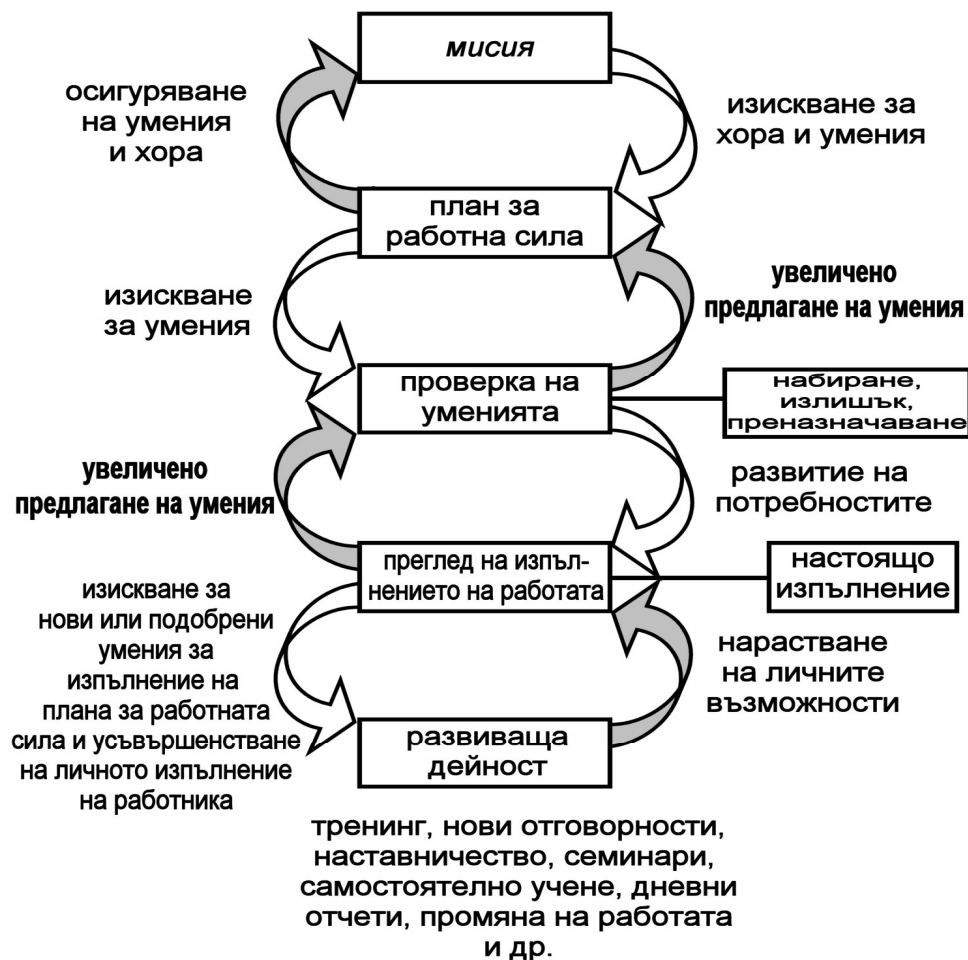


Схема 4.1. Връзка на индивидуалните дейности за развитие на организационната мисия (източник: Shepherd Associates, 1991)

И така, по какъв начин ОТ и развитието на ЧР могат да бъдат свързани със или „включени“ в мисията на дадена организация? Съществуват четири ключови елемента и **първият** от тях е *планът за работната сила*: обикновено той включва определен брой хора, групирани в различни категории, и е фокусиран върху количеството за сметка на потребностите от специфични умения. **Вторият** елемент е свързан с *преглед на уменията* или, с други думи, с *одит* на уменията. Ако уменията не се прегледват редовно спрямо потребностите, неизбежно се налага да се прибегва до спешни програми за подбор, за търсене на редки качества и/или за съкращаване на тези от тях, които вече не се изискват. **Третият** елемент е *прегледът на изпълнението на работата*. Обикновено той се концентрира върху подобряването на ИР и по-рядко върху развитието в съответствие с бъдещите потребности на организацията. Най-често това се дължи на факта, че оценяващите мениджъри знаят относително малко за потребностите на бизнеса извън своята собствена област на дейност. И накрая,

четвъртият елемент е *дейността по развитието*. Често тя се разглежда като нещо, за което е отговорен самият тренинг, но тренинг курсовете са полезни само когато са тясно свързани и помагат на хората да вършат по-добре настоящата си работа.

4.3. ПОЛИТИКА ЗА ОБУЧЕНИЕТО, ТРЕНИНГА И РАЗВИТИЕТО НА ХОРАТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Обучението е дейност или процес, чрез който индивидът развива своите знания, умения или поведение по начин, който носи полза за организацията и нейните клиенти. Обучението трябва да е концентрирано върху бизнес целите на фирмата, да си поставя конкретни и измерими задачи, от които да става ясно каква ще е ползата за организацията и за служителя и какъв ще е крайният резултат. Успешното обучение увеличава производителността на труда, започват да се прилагат нови технически умения, намаляват се разходите за мониторинг и контрол, променя се отношението на хората към работата – повишава се увереността и мотивацията за работа. В същото време служителите са признателни за грижите към тях, а това укрепва лоялността и доверието им към фирмата.

Доскоро програмите за обучение в редица компании се определяха като средство за по-бързо получаване на повишение. Днес обаче те се разглеждат като ефикасно средство за дългосрочни инвестиции. Все по-голяма част от компаниите започват да отделят средства за обучението на персонала, тъй като осъзнават неговата решаваща роля за успеха на бизнеса. Разширяването на дейността по обучение на всички равнища се очертава като тенденция в Европа. Активно се търсят възможности да се засили ефективността на дейностите за квалификация и преквалификация на персонала. Това е възможно чрез полагане на усилия от страна на организацията, която изготвя стратегия и програма за обучение на персонала. В редица български организации стратегическият момент се подценява и това се отразява негативно върху постигнатите резултати.

Обучението е част от организационната политика по отношение на персонала – чрез него се изпълняват официално обявените намерения на ръководството за насоките и методите, чрез които ще се решават въпросите за развитие на персонала. Съществуването и използването на ефективна система за обучение в организацията обогатява фирмената социална политика. Предварително определените нужди от работна сила очертават основните области, в които трябва да се обучават хората, за да се реализират целите на организацията в дългосрочен и краткосрочен аспект. Анализът на длъжностите е основен фактор за ефективното планиране, организиране и оценяване на обучението. Без него не може да се определи разликата между

действителното и желаното равнище на знанията, уменията и нагласите на персонала и да се предприемат ефективни конкретни стъпки за преодоляване на пропуските.

Оценката на ефективността от обучението на персонала е важна за организацията дейност, тъй като по този начин се определя доколко са постигнати целите, които тя си е поставила на началния етап.

Разбира се, съществува един аспект, който трябва да се има предвид, когато се оценяват дейностите по обучение и тренинг в организацията и стратегията за развитие на ЧР. Този фактор определя разликата между успеха и неуспеха при прилагането им – и това е културата на организацията. Всяка фирма разполага със сложни механизми за сканиране на конкурентната среда с цел да предвиди бъдещите си способности и умения. Тази диагностична информация може редовно и точно да бъде поддържана чрез процесите по развитие на ЧР, което води до съставяне и прилагане на адекватни програми за обучение и тренинг. Въпреки всичките си достойнства обаче, ако тренингът, ориентиран към бизнеса и съответстващ на различните потребности, не отчита организационната култура, той може да се разбие „в подводните рифове“ от предразсъдъци, упоритост или безразличие.

По своята същност културата е основната, всепроникваща реалност на организационния живот, обхващаща широк спектър от нагласи, ценности, норми, стил и начин на общуване – вербално, невербално, видимо, неуловимо, преднамерено, непреднамерено – т.е. всичко, което изгражда характерното усещане за компанията. Културата се описва като „предразположеност към определен тип поведение“. Няма друга област, в която човешката култура да се съпротивлява толкова на промени, както по отношение на ОТ и развитието на ЧР. Мнозина мениджъри лесно биха аргументирали намаляването на пазарния дял с езика на логиката, повечето ръководители на отдели без проблем биха ревизирали плана си за действие спрямо бюджетния анализ, но когато става дума за промяна на поведението на другите (или още по-важно, на собственото поведение), логиката като че ли изчезва.

Капе 4.1.

Културата на организацията обхваща механизмите. Те са каналите, чрез които тя се реализира и оказва влияние върху поведението. Примерът, който посочихме за лошото качество на продукта, показва относителния

ефект на културата и механизмите. Ако организационната култура цени качеството, вярва в предаността към клиента, съществува чрез норми, които поддържат добросъвестността, и прилага стил на управление, който поставя ударението върху отговорността, тогава може да се смята, че причината за лошото качество на продукцията се дължи на механизмите. Може би методите на производство са се променили и подобни умения вече не са необходими; може би пазарът е нов и все още не е намерена най-ефективната структура. В такава ситуация причината за проблема се корени в механизмите.

Ала когато истинската причина за лошото качество се корени в културата, тогава „закървяването“ ѝ с помощта на механизмите няма да доведе до положителен ефект. Ако ниското качество на продукта наистина се дължи на комбинация от допускания, че организацията ще съществува винаги, независимо от това как работи; ако съществуват ценности, които проповядват шефът да бъде щастлив вместо да се решават проблемите; ако са налице норми, които минимално покриват стандартите, и доминира наказателен управленски стил, то тогава никакви структурни промени или провеждането на какъвто и да е тренинг за умения няма да решат проблема.

Добре е тук да подчертаем, че нагласите са резултат, а не част от културата. Шири се заблудата, че културата и нагласите са синоними, така че ако променим нагласите, ще променим и културата.

Нагласата е „начин на мислене – т.е. позиция“. Позицията, която служителят заема по даден въпрос, е отражение на вярванията и ценностите, които той притежава.

(Price, 1987, 2006).

Подобни примери изобилстват и на нашия пазар. С административно-бюрократична култура се характеризират всички компании – монополисти на пазара, и структурите на държавната администрация. Тук трябва да се направят две основни уточнения. Първо: само някои (всъщност много малко) организации притежават уникална култура, защото само те притежават споразумение за оптималните цели. В реалния живот в рамките на всяка компания и извън нея съществува голям брой свързани лица, които имат противоположни и често конкурентни интереси. Тяхната

гледна точка за инициативите, свързани с тренинга и развитието, могат да варират от пълна ангажираност до известно безразличие. Тя зависи от различния им достъп до централната власт, контрола и влиянието и от тяхното възприемане на степента, до която тези дейности подхранват груповите, професионалните или личните претенции. В този смисъл, обсъждайки доминиращата култура на организацията, трябва да подчертаем, от една страна, че тя не е еквивалент на културата на висшето ръководство, а от друга – че не можем да пренебрегнем комплицираните цели и интереси на другите недоминиращи групи и влиянието им върху вътрешната политика за развитие. Нещо повече, културата не е статична. Промяната на центровете на културно влияние се превръща в банален въпрос в епохата на премахване на цели нива, изкупуване и сливане на компании. Освен това е твърде малко вероятно някъде да съществува цялостна организационна стратегия: дори когато мисията и целите са широко оповестени, реалността ни показва, че някои работни групи или индивиди си поставят свои собствени „стратегически“ цели, които могат както да съвпадат, така и да се различават от тези на работодателите им.

Добър пример за взаимодействието между организационната култура и тренинга е проблемът, свързан с политиката за равните възможности (ПРВ). Често промяната в културата и нагласите започва, когато работодателят възприеме политиката за равните възможности като средство за елиминиране на очевидните структурни предубеждения, въвеждайки антидискриминационна практика за постигане на равенство по отношение на персонала. И все пак тази спусната отгоре политика може да се окаже празна реторика, ако проблемите не се „продадат“ както на фигурите, които имат власт и влияние, така и на хората, за които е предназначена. Патриша Джоунс (1988) нарича това *подход на клещите*, насочен към размразяване на климата, за да се създаде среда, в която политиката на равните възможности има смисъл.

Тук трябва да се имат предвид две неща. Първо, стратегията за човешките ресурси невинаги се движи от горе на долу: в конкретния случай настойчивостта на една служителка инициира действия, които обхващат цялата организация. Второ, внимателно подготвените тренинг програми *могат* да имат огромен ефект върху културата на една организация дори когато проблемът е толкова дълбоко вкоренен и широко разпространен, какъвто е случаят с половата дискриминация. Наивно е да се смята, че ученето е неутрален процес, при който единствената съпротива от страна на обучаваните при усвояване на нови знания или формиране на умения са техните

способности и стил на учене. При определени условия ученето може: ... да се превърне в политизиран процес, при който на новите знания, системи и техники се гледа с подозрение или дори се отхвърлят, защото са функция на чужди приоритети – различни, а може би и противоположни на личните. Освен това ученето води до пренасочване на организационните ресурси и до намаляване на традиционната власт на отделите (Salaman and Thompson, 1990).

Съществуват компании, които се стремят да „купуват” от трудовия пазар готови кадри и не са склонни да отделят време и средства за тяхното обучение. Те изразходват значителни ресурси за привличане и запазване на желаната работна сила, чрез предлагане на относително високи работни заплати и социални придобивки. Във връзка с това тези организации непрекъснато се изправят пред няколко основни проблема:

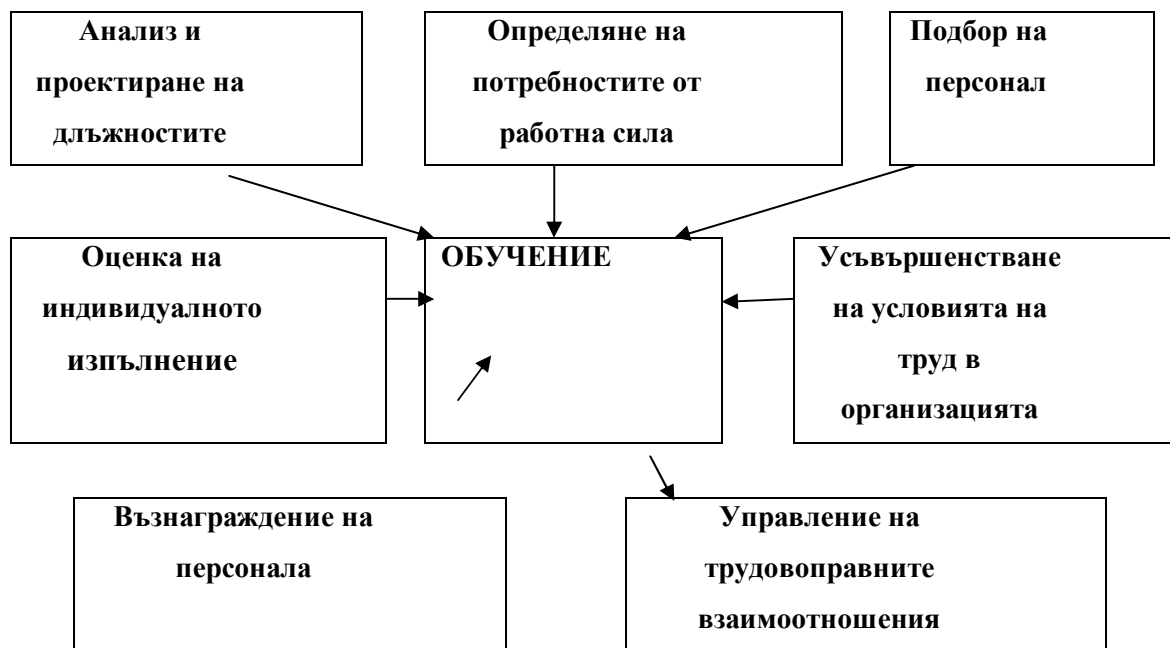
- Невинаги на трудовия пазар се предлага точно това, което е необходимо за съответния етап от развитието на организацията.
- Възможни са смущения в организационния климат във връзка с толерирането на едни и дискриминирането на други кадри по отношение на условията и заплащането на труда.
- Понякога възникват трудности с адаптирането на новоприетите кадри и работните екипи, като се има предвид, че дори и най-добре подготвеният новоназначен работник има нужда от въвеждащо обучение, което да улесни и ускори периода му на адаптация към новата работна среда.
- Възможно е да възникнат конфликти при освобождаване на работна сила, която вече не е необходима.

Всички тези проблеми се изострят на фона на съвременните тенденции за непрекъснати технически, технологични и организационни промени в производството и в управлението, както и в условията на икономически и политически кризи.

Все по-голяма част от организациите се ориентира към друг подход при осигуряване на необходимите им кадри – новоприетата и наличната работна сила с определено равнище на квалификация се развиват и усъвършенстват чрез целенасочена дейност по обучение в съответствие с настоящите и бъдещите нужди на съответните структурни звена и длъжности.

Обучението на персонала е елемент от управлението на организацията и в частност – от управлението на нейните човешки ресурси. Трябва да се отчитат съществуващите връзки и зависимости между обучението на персонала и останалите

оперативни функции на управлението на човешките ресурси (Фиг. 4.2) като планиране на работна сила; анализ и проектиране на длъжностите и работните места, осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд; набиране, подбор, трудовоправни взаимоотношения и въвеждане в длъжност; оценяване и възнаграждение на персонала и т.н.



Фигура 4.2. Връзки на обучението на персонала с другите елементи на УЧР

Предварително определените нужди от работна сила очертават основните области, в които трябва да се обучават хората, за да се реализират целите на организацията в дългосрочен и краткосрочен аспект.

Анализът на длъжностите е основен фактор за ефективното планиране, организиране и оценяване на обучението. От своя страна дейността по обучението на персонала се провежда по повод на настъпващи промени в изпълняваните трудови задължения, методите и средствата на труда, взаимоотношенията с клиенти и колеги, т.е. поради промени в длъжностите.

Дейността по обучение на персонала е тясно свързана и с подбора на персонал, който след назначаването преминава определени форми на въвеждащо и първоначално обучение в съответствие с професионалната подготовка и специфичните особености на съответната длъжност.

Усъвършенстването на способностите води в общия случай до положителни промени в основните компоненти на трудовите отношения: заплащане на труда, съдържание и условия на труда, оценяване и др. В този смисъл обучението на персонала не може да се разглежда отделно от факторите за регулиране на трудовите отношения.

4.4. ЕВРОПЕЙСКИ ПРАКТИКИ ЗА ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Образованието играе решаваща роля в създаването на бъдещото европейско общество. Преходът към икономика, базирана на знанието, способна на устойчив икономически растеж с повече и по-добри професии, поставя нови предизвикателства пред развитието на човешките ресурси. Разширяването на Европейския съюз добавя ново измерение и редица предизвикателства, възможности и изисквания към работата в областта на образованието и обучението. Особено важно е държавите – членки на ЕС, да бъдат партньори в инициативи за висококачествено и практически полезно образование и обучение.

През март 2000 г. Съветът на Европа призна в Лисабон важната роля на образованието като неделима част от икономическата и социалната политики. Съветът на Европа постави стратегическата цел Европейският съюз да стане най-динамичната икономика в света, базирана на знанието. Развитието на висококачествено професионално образование и обучение е решаваща и неделима част от тази стратегия, особено от гледна точка на насърчаване на социално участие, сплотеност, мобилност, заетост и конкурентоспособност. Развитието на Европа, основано върху знанието и осигуряването на отвореността на европейския трудов пазар, е най-голямото предизвикателство за системите на професионално образование и обучение в Европа. Същото се отнася и до нуждата на тези системи от адаптиране към новото развитие и променящите се изисквания на обществото.

Обучаващото се общество е доминираща характеристика на новия век. Достъпът до работни места и обществени позиции все повече ще се определя от знанията и уменията на личността. Реалната конкурентоспособност ще зависи не толкова от притежаването на дипломи, колкото от доказана професионална пригодност на личността. Динамиката на информационното и технологичното обновление и устойчивото развитие на личността изискват системно обновление и допълване на знания, професионални умения и делови качества. Бизнес средата става все по-сложна и неопределена. Обектите и процесите на управление в много по-голяма степен изискват интердисциплинарна подготовка на човека, който ще ги управлява. Придобитите по досегашния образователен модел специализирани знания ще трябва системно да се надстроят с познания от други области на науката. Необходимостта от

синхронизиране на образователните модели е приоритетна задача на изграждащото се европейско образователно пространство.

Изучаването и анализирането на състоянието и динамиката на обучението на персонала в европейските организации се осъществява в следните основни насоки:

1. Вземане на решения по отношение на обучението и развитието и отговорност за прилагането им. Кой определя стратегиите и политиките и кой носи главната отговорност за прилагането им?

Разделянето на отговорностите е утвърден принцип в практиката на УЧР в европейските страни. Фактите показват, че с изключение само на България, в преобладаващия дял от изследваните организации главната отговорност за решенията по обучение и развитие на персонала се носи солидарно от отдела по УЧР и от прекия ръководител. Данните за това са следните: Франция – 89%, Великобритания – 84%, Ирландия – 83%, Швейцария – 82%, Германия, Норвегия, Холандия – 81% и т.н. (данни са от анкета в рамките на проекта „Prise Waterhouse Granfield”, публикувани в интернет). В Испания е най-висок дялът на фирмите, в които главно отделът по УЧР е отговорен за тази политика. Тенденцията обаче е в повечето страни от ЕС да се увеличава отговорността на линейните мениджъри по проблемите на обучението и развитието на поверения им персонал.

2. Размер на инвестициите в обучението и изменението им. Какъв е размерът на средствата, изразходвани за обучение на персонала, как се променят във времето и за кои категории персонал нараства най-много?

Възгледът за обучението като средство за постигане на необходимото качество на работната сила намира израз в същественото увеличение на средствата, вложени в него. Резултатите от изследванията сочат, че повече от 60% от работодателите в европейските фирми са увеличили инвестициите в обучението на мениджърите и специалистите за периода 1996–1999 г. Съществуват големи различия в ресурсите, насочвани към обучението в отделните страни. Френските фирми се отличават от останалите европейски както с относително големите си разходи за обучение, така и с подчертано голямото внимание, което се отделя на тази дейност. Вероятно това се дължи на факта, че компаниите във Франция фирмите са законодателно задължени да инвестират в обучението на персонала си най-малко 1–2% от годишния фонд „Работна заплата”, а работодателите са задължени да изготвят годишни планове за обучение.

Когато обучението се разглежда като инвестиция, се очакват както конкретно измерими резултати, така и възможности за количествена оценка на възвръщаемостта

на вложените средства. Това е свързано със стратегическата функция на УЧР: прецизни анализи, оценки, прогнози, стратегически карти, резултати.

3. *Обхват на обучението на персонала.* Каква е средната продължителност на обучението за различните категории персонал годишно?

3. *Обхват на обучението на персонала.* Каква е средната продължителност на обучението за различните категории персонал годишно?

Важен количествен измерител е броят на дните, през които са се обучавали служителите във фирмата през годините. В 36% от шведските и в 34% от френските фирми е обучен най-малко всеки втори служител. В групата на страните, в които служителите са се обучавали най-малко, са Турция, Гърция, Унгария и България. Своеобразен отрицателен рекорд изглежда фактът, че само 21% от българските фирми до 1999 г. са обучили около 10% от работещите в тях. От гледна точка на стратегическото развитие е интересно да се проследи кои категории персонал се обучават най-активно. Оформят се четири основни категории: мениджъри, специалисти, администрация, работници. Като общоевропейска тенденция се очертава както по-голям ръст на инвестициите за мениджъри и специалисти, така и по-голям обем на обучението. Преди всичко това са „най-скъпите” кадри, чиято роля за качеството и конкурентоспособността е решаваща. България, Турция и Гърция се отличават от всички останали европейски страни с поне два до три пъти по-голяма продължителност на обучението на административния персонал и работниците. Това говори за наличието на затруднения с квалификацията на тези две категории служители.

4. *Анализ на потребностите за обучение.* Фирмени практики и методи

Системният подход към обучението на персонала означава логическо обвързване и последователно осъществяване на дейностите по анализиране на потребностите от обучение, проектиране на обучението, осигуряване на най-добрите условия за провеждането му, контрол, оценка на резултатите, осигуряване на условия за прилагане на наученото. Той може да бъде осъществен само като елемент от стратегическото управление на организацията и в частност на стратегията по ЧР. Изводът от анализа на резултатите от изследването е, че съществува ясно очертан стремеж към прилагане на системния подход. Повечето европейски фирми декларират, че систематично анализират потребностите от обучение. Във Франция 88% от изследваните обекти систематично оценяват потребностите от обучение, в Швеция – 87%, в Ирландия и Испания – 82%, в Швейцария, Дания и Великобритания – 80%. Най-

рядко такива анализи се правят в българските фирми – 42%, в унгарските – 52%, в чешките – 56%, а в полските – 58%. Ако богатите страни могат да си позволят лука „обучение на всяка цена”, то във фирмите, които работят във влошени макроикономически условия, трябва да се правят прецизни сравнения между различните програми и да се търси „спестяващият ефект” по цялата верига от свързани с обучението дейности. Най-често използваните методи за анализ на потребностите от обучение в европейските организации са предложенията на преките ръководители, анализът на бизнес плановете, оценката на ИП на служителя; молбите на самите служители.

5. Методи за обучение. Какви методи се прилагат и каква е динамиката им?

Методите са групирани в две основни категории:

- обучение с откъсване от работното място: външни семинари и курсове за обучение, външни обучители, отворени програми за обучение;
- обучение без откъсване от работа: щатни обучаващи специалисти, преки ръководители, вътрешни семинари и курсове за обучение, наставничество.

Една от ясно изразните тенденции във фирменото обучение е разнообразяването и обогатяването на формите и методите за обучение. В Европа като устойчива тенденция се наблюдава увеличаване на вътрешнофирменото обучение без откъсване от работното място. Все повече се използват отворените програми за обучение в страни като Великобритания, Ирландия и Франция. Фирменото обучение се ориентира все повече към конкретната работна среда, търси се по-тясно обвързване между индивидуалното развитие и организационните промени.

6. Система за оценяване на персонала

Друга важна дейност по УЧР, свързана пряко с анализа на потребностите от обучение, е оценката на персонала на организацията. Най-често тя се използва за определяне на: индивидуалните и организационни потребности от обучение, потенциала за повишаване в длъжност, развитието на кариерата на служителите, заплащането и др. В процеса на оценяване участват различни лица: непосредственият ръководител, мениджърът, самият служител, колегите, клиентите (най-висок дял на организациите с такава практика е отбелязан във Финландия и Полша). Колкото повече субекти се привличат към процедурите на оценяването, толкова по-обективна би могла да бъде оценката.

Приоритетни области във фирменото обучение и развитието на персонала са: управление и контрол на хората, обслужване на клиентите, управление на качеството,

управление на промяната. Този факт показва отдалечаване от техническите проблеми и фокусиране върху хората и работата с тях, потвърждавайки нарастващото значение на УЧР и обучението на кадрите в европейските фирми. Независимо от разликите в европейските образователни системи, правното регулиране, традициите и финансовите възможности на отделните страни подготовката и преподготовката на кадрите остава област, която и в бъдеще ще определя конкурентоспособността на организациите.

Прилагане на стратегически подход при обучението на персонала в организациите

Всяка втора организация от ЕС (Таблица 4.1.) има писана стратегия и политика за обучението на персонала. В редица случаи дори организации, които нямат разработени корпоративни стратегии, мисии или такива за персонала, имат писани политики за обучение. Това доказва голямото значение, което се отделя на дейността, и стремежа на мениджърите за дългосрочно, ориентирано към промените обучение.

Съществени са разликите в ресурсите, насочвани към обучението в организациите от различните европейски държави. Френските фирми се открояват сред останалите европейски както с относително големите си разходи за обучение (4% от фонд работна заплата), така и с подчертано голямото внимание, което се отделя на тази дейност. България се нарежда на трето място след Франция и Швеция по относителния дял на организациите, влагащи за обучение над 4% от годишен фонд „Работна заплата“. Въпросът е как се използват тези средства и доколко ефективно е обучението.

Страни	Относителен дял на организациите, които имат политики за обучение (в %)		Относителен дял на организациите, които систематично оценяват потребностите от обучение (в %)	
	писани	неписани	Да	Не
България	58	22	42	41
Великобритания	81	14	79	-
Норвегия	79	14	63	37
Холандия	78	18	75	23
Швейцария	77	12	79	21
Франция	75	21	88	10
Ирландия	75	19	82	18

Дания	72	17	61	38
Източногермански провинции	70	20	72	26
Финландия	70	21	67	33
Гърция	68	27	78	15
Швеция	65	21	87	8
Испания	64	28	82	15
Кипър	64	29	55	27
Белгия	61	27	62	36
Турция	61	22	70	23
Западногермански провинции	59	32	61	35
Чехия	57	28	56	37
Италия	55	37	70	31
Полша	46	37	58	38
Унгария	45	31	52	39

Таблица 4.1. Относителен дал на страните с писани стратегии за обучение на персонала (източник Евростат)

Повечето български ръководители заявяват желание да развиват своите организации, като прилагат модерната европейска практика. Типичният западен подход набляга върху придобиването на умения, съпроводено от обучение за изграждане на съответно поведение и отношение. На придобиването на знания се гледа като на естествен компонент от изискванията за вършене на работата, а не като на нужда от обучение. Информацията за измененията в законодателството или за нови програми се предоставя на персонала под формата на разбираеми и лесни за ползване материали и се очаква, че всеки сам ще се запознае с тях. В България обученията често са посветени на разясняване на промените в законодателството или в процедурите за работа. Тази нагласа за обучение с цел придобиване на знания проличава и когато от ръководителите се поиска да посочат нуждите от обучение на техните служители. Може би се смята, че заявка за обучение с цел придобиване на умение може да се схване като признание за липса на умения. Подценява се и необходимостта от обучение за изграждане на желано поведение и отношение. Освен това такова обучение в България е прекалено скъпо за нашия стандарт. То обаче е полезно, защото изяснява на служителите какви са очакванията на ръководството към тях. Друг проблем е, че

ръководителите са склонни да предлагат идентично за всички служители от едно звено обучение, без оглед на техния опит, силни и слаби страни. Тук може да помогне анализът на нуждите от обучение, който се прави след съвместна консултация между ръководител и служител, както това е заложено и в годишния атестационен процес. Би трябвало да се планира обучение на служителите в краткосрочна и дългосрочна перспектива.

Продължаващото през целия живот обучение е една от безспорните тенденции в развитието на образователния модел на 21-ви век. В България все по-осезаемо се заявява обществената необходимост от такова обучение. Протичащата в страната структурна реформа е съпроводена с реструктуриране и социална адаптация на човешките ресурси. В основата на този процес стоят обучението и преквалификацията, водени по адекватна на потребностите методика.

4.5. УЧЕЩАТА ОРГАНИЗАЦИЯ

Всяка организация е уникална и има своя собствена самоличност, която е представена в нейните култура, структури и процедури. Тези характеристики се развиват и се променят с времето, тъй като опитът и условията оказват влияние върху установените практики. За да оцелеят, организацията и нейните служители трябва да бъдат способни да учат и да управляват промяната. Колкото са по-способни и уверени хората, които управляват промяната, толкова по-лесно и ефективно се обвързват с тази промяна.

Някои организации съзнателно търсят и намират по-ефективни начини за управление на промяната и разработват структури, политики и подходи, за да поддържат техните служители продължаващо развитие и усъвършенстване. В специализираната литература тези институции са известни като *учещи организации*, които могат да се опишат чрез следните характеристики:

- климат, в който отделните членове биват окуражавани да се учат и да развиват своя пълен потенциал;
- разширяване на тяхната култура на учене, за да могат да привличат нови клиенти, доставчици и др.;
- стратегия за развитие на човешките ресурси, съвместима с бизнес политиката;
- способности за ангажиране в продължителния процес на организационна трансформация.

Според Педлър за разлика от организацията, която провежда много тренинги, учещата организация *подпомага ученето на всичките си членове и непрекъснато се трансформира (Pedler, 1989, 1997)*. Педлър и съавторите му предлагат набор от условия, по отношение на които организациите могат да се самооценят дали наистина представляват учеща организация.

1. Разработването на организационната политика и стратегия, както и тяхното прилагане, оценяване и подобряване са съзнателно структурирани като процес на учене.
2. Дискусиите за организационната политика и стратегия широко се огласяват, като формулирането им става чрез участие и въвличане на всички членове.

Дебатите изискват разбиране на различията, приемане на противоречията, толерантност и преодоляване на конфликтите с цел постигане на решения.

3. Управленският контрол на системите за счетоводство, бюджетирание и докладване са структурирани, за да подпомагат ученето в резултат на мениджърските решения.
4. Информационните системи и технологии се използват с цел да *информират* и *автоматизират* дейността, давайки възможност на членовете да задават въпроси за настоящата система на работа и да търсят информация за индивидуалното и колективното учене, за организационните норми, цели и процеси.
5. За да се подпомага ученето, служителите, групите и отделите обменят информация както за очакванията, така и за обратната връзка, отразяваща удовлетворението (подобно на програмите за тотално качество).
6. Членовете на организацията, които имат „външни” контакти, действат като *скенери на средата* (например предоставяне на стоки и услуги и т.н.) и подават тази информация на останалите в компанията.
7. Членовете на организацията се ангажират да споделят информация и да учат съвместно с *другите ключови фигури* извън организацията, т.е. с основните клиенти и доставчици.
8. Културата и управленският стил в организацията стимулират експериментирането, ученето и развитието, отчитайки не само успехите, но и грешките.
9. Ресурсите и средствата за саморазвитие са на разположение на всички в организацията.

(Pedler et al., 1989, 1996, 2007)

Създаването на истински учещи организации не е така лесно: дори напротив, може да бъде доста неудобно. Последното зависи от индивидуалните представи за света. За тези, които обичат да се учат и развиват, като съзнателно търсят промяна и израстване, идеята за продължаващо учене е много привлекателна. За други може да бъде вярно обратното твърдение. Идеята за промяна и предизвикателство може да бъде отблъскваща за хората, които предпочитат установените и рутинни неща.

Важно е учещата се организация да намери ако не определен модел, то поне подходяща форма, за да работи ефективно. Това ще я съхрани в условията на

конкурентен натиск, който изисква усилия за подобряване на качеството на обслужването и на отношенията с клиентите, съдейства за ускоряване на темпа на промяна и подкрепя активното експериментиране.

Ясно е, че процесът на превръщане на организацията в *учеща организация* изисква значителни промени и трансформации на всички нива в организацията. Придвижването в посоките, определени от Дейл, и превъзможването на бариерите пред ученето, разтълкувани от Саламан и Бътлър (Salaman, G. and Butler, J. , 1990, 1994), не са задача за един ден. С други думи, създаването на учеща организация изисква да се използват всички анализи и умения, свързани с управление на промяната.

Общи условия за създаване на учеща организация, видове структури и култури, които са най-полезни за този процес

Условия, при които ученето може да се развие

Проучвайки способността на няколко английски фирми да *управляват определена стратегическа промяна и да оценят резултата от гледна точка на конкурентоспособното изпълнение*, Петигрю и Уип (Pettigrew A. and Richard Whipp, 1991), стигат до извода, че може да се изведе един общ модел на начините, по които фирмите се справят със стратегически и оперативни промени. Друго направено от тях заключение гласи, че съществува очевидна разлика между начините, по които фирми с по-висока конкурентоспособност и фирми с по-слаба такава се справят с промяната. Изследователите определят пет ключови променливи: оценяване на околната среда, водене на промяната, свързване на стратегическата и оперативната промяна, приемане на човешките ресурси като активни и пасиви и постигане на съгласуваност.

Основни характеристики, създаващи условия за учене

Вторични механизми

Оценяване на средата

1. Наличие на ключови хора
2. Вътрешен характер на организацията
3. Натиск от средата и свързаните с това драми
4. Оценяване на средата като многофункционална дейност
5. Ролята на планирането и маркетинга
6. Изграждане на целеви мрежи с основни притежатели на дялове

7. Използване на екипи от професионалисти за конкретни задачи

Водене на промяната

1. Изграждане на благоприятна среда/ атмосфера за приемане на промяната; легитимация
2. Създаване на способност за промяна
3. Съставяне на съдържанието и задаване на насока на промяната
4. Уточняване на работните детайли в плана за промяната
5. Създаване на критична маса в средите на висшето ръководство, която да се ангажира с промяната
6. Популяризиране на идеята за необходимостта от промяна и на подробните изисквания на програмата за промяна в организацията
7. Постигане и укрепване на успеха
8. Постигане на равновесие между продължителността на промяната и целите, които тя преследва
9. Поддържане на съгласуваност в действията

Свързване на стратегическата с оперативната промяна

1. Обосноваване на нуждата от промяна
2. Изграждане на способности (капацитет) за подходящи действия
3. Осигуряване на необходимите виждания, ценности и делова насока
4. Раздробяване на стратегията за реагиране в извънредни ситуации на работоспособни елементи
5. Среща между ръководителите на промяната, съответните структури и участващите/ засегнатите страни
6. Преосмисляне на общуването (комуникацията)
7. Използване на системата за възнаграждения
8. Създаване на атмосфера на преговори между засегнатите страни
9. Промяна на първоначалните намерения в зависимост от местния контекст
10. Проследяване и регулиране

Човешките ресурси като активни и пасиви

1. Осъзнаване на значението, което има управлението на човешките ресурси

2. Използване на характерни за конкретната среда особености за създаване на положителни сили за промяна в УЧР
3. Демонстриране на необходимостта от промяна на бизнеса и хората
4. Постигане на малки победи по пътя към „спечелване на войната”
5. Постоянно обвързване на дейността по УЧР с нуждите на бизнеса като постоянна дейност, а не само в отделни случаи
6. Мобилизиране на външни влияния
7. Делегиране на задачи на преките ръководители
8. Изграждане на дейности и институции за УЧР, които се подсилват взаимно

Съгласуваност

1. Последователност
2. Съзвучие
3. Предимство
4. Осъществимост
5. Лидерство
6. Сплотеност на екипа на висшето ръководство
7. Обединяване и осъществяване на намерения
8. Развиване на подходящи бази знания
9. Вътрешноорганизационна свързаност/ съгласуваност
10. Управляване на поредица от взаимосвързани промени за определен период от време.

Способността на една организация да разбира средата се свързва например с потенциалните възможности на членовете на организацията да събират данни, да ги коментират критично и т.н. Както отбелязват Петигрю и Уип, *началото на процеса на конкуриране започва от разбирането, което фирмата си създава за своята среда.* Най-общо казано, проучването показва, че не е достатъчно компаниите да разглеждат изграждането на знания и преценки за външния конкурентен свят като елементарно техническо упражнение. По-скоро е необходимо организациите да станат отворени учещи системи. С други думи, оценяването на конкурентната среда не остава задължение само на една ръководна функционална област, нито пък единствена отговорност на един висш ръководител. То не се проявява и чрез отделни, изолирани

актове. Напротив, бидейки част от създаването на стратегия, това оценяване се разглежда в неговата причинно-следствена връзка с начина, по който една компания се сдобива със, интерпретира и обработва информация за своята среда на различните си нива.

Някой може основателно да оспори идеята, че постигането на всичките пет условия на Петигрю и Уип изисква това, което ние наричаме *подход за решаване на проблеми*. Тези условия изискват генерирането на данни с добро качество, добър анализ, открита дискусия и т.н. И наистина – авторите отстояват тъкмо тази позиция в обобщението, което правят накрая.

Способността на една компания да се учи трябва да бъде редовно в обсега на вниманието на мениджмънта. С други думи, изграждането на способността на организацията да се реструктурира и да адаптира своята основа от знания (състояща се от умения, структура и ценности) би трябвало да бъде основна задача за ръководителите. Те трябва да могат да прилагат също теста за „ненаучаване”. С други думи, способна ли е организацията да натрупва творческа деструктивност, необходима ѝ да разчупи вече остарелите отношения и практики, същевременно изграждайки нови и по-подходящи за времето компетенции?

Ако при навлизането на глобализацията маркетинговите, финансовите и производствените техники/ технологии започнат да стават все по-лесни за имитиране, тогава тяхното конкурентно предимство съответно ще изчезва. В свят като днешния способността за по-бързо учене (възприемане на средата) в сравнение с конкурентите може да бъде уникалното конкурентно предимство.

Понятието *учеща организация* се отнася не само до желани действия, но също и до начини на проектиране или променяне на организациите с цел осъществяване на тези действия. От казаното по-горе за бариерите пред ученето става ясно, че немалко характеристики на организационните структури и култури могат да спъват ученето и да насърчават отричането, сервилното и отбранителното поведение.

Така че постигането на състояние на учеща организация изисква промяна в структурата и културата – при това често пъти радикална и неудобна. Хората трябва да бъдат възнаграждавани и почитани не само защото са постигнали очевидните стандарти на изпълнение на работата, но също и за тяхната способност да помагат на другите. Необходимите за ученето практически умения и ценности като откритост, способност за водене на дискусия, градивна опозиция трябва да се насърчават. Организацията трябва не да потиска ученето или неговите съставни елементи и етапи,

а да го улеснява, вземайки мерки да неутрализира отношението на безкритично съгласие и поощрявайки дебатите и дискусиите.

Знанията, необходими за изпълнение на задачите и контролът върху него могат да се осъществяват на всякакви нива в организацията.

Органичната организация би благоприятствала процеса на учене, защото насърчаването на ученето води до генериране на иновации. Ако персоналът трябва да разчита повече на своето собствено разбиране за нуждите на клиента и пазара и по-малко на съобразяването с правилата, то той трябва да се учи постоянно.

Пример за това как йерархичните структури могат да затрудняват ученето дава Робъртс (Roberts, Karlene H., 1993) в един твърде поучителен казус. Той отбелязва:

Потенциалните проблеми при ученето са често свързани с рутинните процеси на оперативния контрол. Като правило йерархиите подхранват ценностите на конформизма/ подчинението; ако възразите на по-висшестоящи, това може да се изтълкува като предизвикателно по отношение на техния авторитет, ... така че може да изглежда по-разумно и безопасно да пренебрегнете наученото от опита си и да се подчините. Това е само един от начините, по които жизненоважни знания се зачеркват от организацията. В периоди на бърза промяна тези процеси често пъти се усилват, като несигурността служи за повишаване на индивидуалното и груповото състояние на отбранителност и поради това още по-силно ограничава разпространяването на информация в компанията. Ако на този етап йерархията се използва, за да бъде наложена промяна с погрешна информационна стратегия, определено се създава рецепта за провал.

Постигането на състоянието на учеща се организация изисква да се действа на широк фронт. От страна на висшите ръководители са необходими сериозни, стигащи надалеч и вероятно съвсем неудобни ангажменти и промени, проникващи до самите основи на организацията (пример би могъл да бъде начинът, по-който директорският съвет определя ролята си и своите взаимоотношения с останалите от организацията). Необходимите структурни промени изискват ново уреждане на работните взаимоотношения, истинско разчупване на традиционната британска елитарност, откровени усилия за привличане към и истинско ангажиране на работната сила с работата, наистина да се разчита на инициативата и творческите възможности и логично следващо от това ограничаване на традиционното разбиране на ръководителите за тяхното *право да управляват* (което често означава правото да вземат решения, не подлежащи на обсъждане и търсене на отговорност). Докато

желанието за превръщане в учеща организация продължава да бъде на ниво „призив”, кратко информиране на екипа и кръжоци по управление на качеството (колкото и полезни да са те) и докато продължават да действат остатъчни модели и структури на властта, привилегии и тайнственост, отразяващи различия в интересите и ангажимента между висшето ръководство и останалите в организацията, не може да се очаква развитие в посока на *учеща организация*.

Що се отнася до организационната култура, тя лесно се усеща, но трудно се описва. Това е атмосфера на убеждения и ценности, проявяващи се в определени преобладаващи черти на дейността на организацията. Организационните култури са от голямо значение, защото те определят и насърчават установени умения, навици, възприемани за даденост начини на мислене и поведение. Ето защо често пъти е трудно въпроси, свързани с културата, да се решават директно и ефективно. Това, което външен човек наблюдава като организационна култура, ръководителят възприема като очевиден и почти неосъзнат начин на действие: *Това е култура от типа тип „аз като функция на ние”*. *Това е начинът, по който работя*. В обхвата от дейности и действия персоналът ще развива умения и типове поведение (неща, които служителите извършват, научават се да вършат добре и начините, по които те ги научават), определяни и препоръчвани от организационната култура. Така културата има своето отражение върху уменията и дейностите, които се ценят в организацията.

Така например в една инженерингова компания с култ към фактите твърдите научни принципи и закони от механиката бяха съпоставени с културни ценности като яснота, точност, чувство на сигурност и усещане за правилно – неправилно. Тези ценности обаче създадоха проблеми на инженерите с управленски функции, провеждащи дискусии с персонала относно резултатите от неговата работа от гледна точка на цикъла на учене или за постигане на взаимоотношения от типа *възрастен – възрастен*. Това се дължи на факта, че ако трябва да провежда подобни дискусии компетентно, ръководителят следва да се държи по начин, насърчаващ другия човек (посредством отворени въпроси) да се съобразява с данните, да мисли и да анализира, както и да помага на този човек, превеждайки го през всички етапи на цикъла на учене, а не налагайки своите виждания и предложения. Организационната култура обаче не насърчаваше задаването на отворени въпроси („Задаването на подобни въпроси предполага да не знаеш отговорите, а един ръководител винаги трябва да ги знае!”). Освен всичко друго при този тип култура се насърчаваше бързото придвижване по

цикъла на учене от данните към действието, както и взаимодействията от типа „родител – дете”. Това се дължеше на подхранването от организационната култура разбиране на ръководителите, че убежденията и натрупаният опит трябва решително да се отстояват. Така качествата, поради които инженерите бяха издигнати на ръководни позиции, се оказваха неподходящи за тези постове, ако управлението се дефинираше с понятията, които използваме тук.

Заслужава си да разгледаме организационните фактори, влияещи на развитието на процеса учене във вашата работна среда. Какви видове фактори, служещи като аргументи срещу промяната, действат при вас ?

Като индикация за мащаба на този вид промени си заслужава да отбележим наблюденията на Джоунс и Креси (Jones, A.M 1992, 1994, 1995). Анализирайки процесите на промяна в банка, наричана от тях Бритбанк, те описват структурата и културата на банката преди проектирането и започването на процеса на промяна.

В предишната бюрократична организация на банката персоналът е бил силно разслоен по степен и работна роля, йерархичен по структура, с тясно дефинирани задачи като за армия от предимно административни „обработчици на данни”; „машини за прехвърляне на документи” и т.н. Взаимоотношенията са белязани предимно от преклонение, внимание и лоялност към един, патерналистичен, работодател.

По-късно изследователите правят разграничение между описаната по-горе структура с вече преобразуваната.

Новият модел се нуждае от твърде различен персонал, притежаващ други качества и виждания. Той изисква промяна в организационната култура – от ценности, ориентирани към проблемите на служителите, към фокус върху печалбата и мениджмънт, отделящ особено внимание на резултатите от работата.

При претегляне на различните видове промени, необходими за превръщането на една компания в учеща организация, изключително важно е да се припомнят ключовите проблеми, поставени от Дейл (Dale, M., 1994, "Learning organizations", in Mabey, C., Iles, P. (Eds), *Managing Learning*, Routledge/Open University, New York, NY): *Тук не става дума за техническо настройване към структури и култури, за прилагане на предварително определени формули или процедури във вашата организация. Преминаването към учеща организация е значително по-рисково начинание с неизвестен край и с цел развиване на нови начини за научаване как да се учим.*

4.6. СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ОБУЧЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ПЕРСОНАЛА

Интересът на организациите към обучението и развитието на персонала има своите дълбоки причини в някои особености на съвременната икономика: увеличаваща се конкуренция между организациите, непрекъснати промени в нормативната база и в управленските структури на организациите, внедряване на нова техника и технология, състояние на съвременния трудов пазар, демографски тенденции, ускорено остаряване на човешките знания и умения и т.н.

Компаниите във високоразвитите страни осъществяват активна дейност по обучение на персонала, тъй като смятат, че то е приоритетна за управлението на персонала област. Значителните средства, които компаниите отделят за обучение на персонала, са неоспорим индикатор за ролята на тази дейност в развитието на организацията.

Според Шулер (Schuller, T. 2001) и Френч обучението е: *процес на усъвършенстване на уменията на заетите с цел да се постигне по-добро съответствие с изискванията на работата*”. Карел (Karel Pavlica, 1998) допълва това становище и счита, че: *обучението е процес на усъвършенстване на знанията и уменията с оглед изискванията на работата*. Според Де Кензо и Тисон: *обучението е процес на усъвършенстване на знанията, уменията и нагласите с цел да се усъвършенства изпълнението на работата*.

Милкович (Milkovich G., 2002) разширява това определение и дефинира обучението като: *системен процес на промяна на поведението, знанията и/или мотивацията на заетите с оглед на тяхното по-пълно съответствие с изискванията на работата*.

Независимо от различията в дефинициите авторите са единодушни, че обучението трябва да се разбира като системен процес на управление. В повечето случаи организациите имат допълнителни изисквания към качествата и способностите на персонала и не се задоволяват с продукта на образователната система дори и в най-високите ѝ степени. Обучението, разбирано като усъвършенстване на знанията, уменията и нагласите на заетите, често се използва паралелно с термина *развитие на персонала*, който се схваща по различен начин от отделните автори. Една част от тях твърдят, че развитието на персонала като процес на усъвършенстване на способностите на заетите има по-дълъг времеви хоризонт и е по-тясно свързано с

личностното им израстване, а не толкова с усъвършенстване на уменията за изпълняване на конкретни трудови задачи. При *развитието на персонала* се акцентира върху усъвършенстването на концептуалните и аналитичните умения на служителите, върху техния интелектуален и емоционален растеж. По този начин хората се подготвят за успешно изпълнение на по-сложни и по-високоотговорни трудови задачи, които се характеризират с нарастващ дял на оперативните мениджърски функции (планиране, организиране, контролиране) във всяка длъжност. В съвременните организации това е обща тенденция в съдържанието на труда, тъй като пред всички се поставя задачата да работят за намаляване на ролята на прекия контрол, за нарастване на работническото участие при вземане на решения, поставяне на ударението върху груповата работа, качеството и активните взаимоотношения с клиентите. В този смисъл *развитието на персонала* се отнася до всички членове на организацията, а не само до мениджърския персонал. Ако обобщим позициите на отделните автори, ще стигнем до извода, че *развитието на персонала* обхваща *обучението*, което е една от неговите форми, но го обогатява с редица акценти.

Разграничителната линия между *обучение* и *развитие* трудно се прокарва, а връзката между тях е изключително силна. По този повод някои автори употребяват паралелно двата термина, което звучи особено убедително на фона на съвременните промени в организациите и труда.

Целите на управленската дейност *обучение на персонала* може да се формулират така:

- Да се осигури най-бързо и най-добро изпълнение на трудовите задачи.
- Да се обогатят знанията, уменията, нагласите за предприемане на по-сложни, по-отговорни, нестандартни задачи в бъдеще. Тези цели на обучението ще намерят отражение в програмите за обучение.
- Да се увеличи ефективността на извършваната работа.

При неправилно управление на обучението на персонала, дължащо се на липса на професионализъм и особено на познания по специфичната природа на този процес, то става безсмислено и неефективно, а персоналет се демотивира.

Интегриран модел

В доклад, представящ информация в каква степен директорите на компании са подготвени за поемане на отговорности, Мъмфорд и колегите му стигат до

заклучението, че *повечето директори... учат, комбинирайки сравнително инцидентни и неструктурирани инициативи и опит. Системите за управление на развитието нямат широко влияние* (Mumford et al., 1987). Въпреки това има достатъчно основания за оптимизъм по отношение на т.нар. формално развитие. Заклучението на авторите потвърждава тезата, че тренинг инициативите, които имат предимно реактивен характер и са предприети *ad hoc*, не само че не са стратегически, но и имат минимален дългосрочен ефект върху уменията, поведението и конкурентоспособността на организацията. Второ, то допуска ограничено влияние на програмите за формално развитие. Тази идея се съгласува с втория от трите модела за развитие, описани по-долу, който съчетава положителните аспекти на другите два, като елиминира недостатъците им.

Таблица 4.2. Три типа управление на развитието (Mumford et al., 1993, 2004)

1. „Неформално управление” – случаен процес

- Характеристики*
- Осъществява се в управленските дейности.
 - Насочено е към изпълнението на задачата.
 - Няма ясно поставени цели за развитие.
 - Неструктурирано е като развитие.
 - Не е предварително планирано.
 - Собственост е на ръководителите.

Последици за развитието

- Ученето е реално, директно, несъзнателно, недостатъчно.

2. „Интегрирано управление” – процес на благоприятните възможности

- Характеристики*
- Осъществява се в управленските дейности.
 - Насочено е както към изпълнението на задачата, така и към развитието.
 - Има ясни цели за развитие.
 - Структурира се за развитие от ръководителя и подчинения.
 - Предварително се планира или се преразглежда впоследствие като опит от ученето.
 - Собственост е на мениджърите.

Последици за

- Ученето е реално, пряко, съзнателно, по-устойчиво.

развитието

3. „Формално управление на развитието” – планиран процес

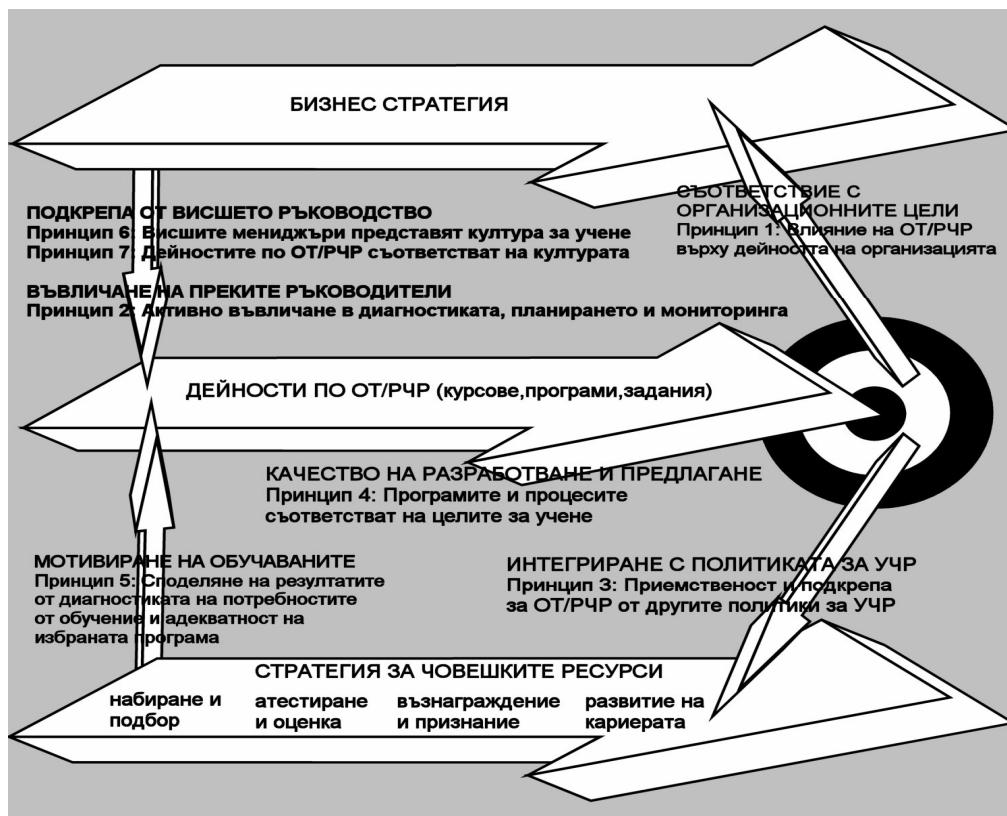
Характеристики

- Често е извън обикновените управленски дейности.
- Насочен е към развитието.
- Има ясно поставени цели за развитие.
- Структурирано е за развитие от самите развиващи се.
- Предварително се планира или се преразглежда впоследствие като опит от ученето.
- Собственост е по-скоро на развиващите се отколкото на мениджърите.

Последици за развитието

- Ученето може да бъде реално (в работата) или самостоятелно (чрез курс).
- По-съзнателно е и е относително по-рядко.

За да обобщим всичко вече казано, ще използваме Фиг. 4.3., с която илюстрираме ключовите компоненти на стратегическия подход за ОТ и развитието на ЧР.



Фигура 4.3. Стратегически подход за обучение и развитие

Трябва да подчертаем, че ако не се вземат предвид всичките шест аспекта, показани на фигурата, всеки от които обхваща поне един или няколко принципа (от седемте, които вече разгледахме), то качеството на ОТ и развитието на ЧР ще пострада съществено и влиянието им върху изпълнението на работата ще се обезсмисли. Макар че същинските програми за ОТ или развитие на ЧР, през които преминават обучаваните (под формата на курсове, набор от модули, работни задания или други тренинг инициативи), са в центъра на фигурата, те разкриват само една част от цикличния процес, включващ и други свързани с организацията лица. Трите стрелки са насочени към визията и мисията на организацията, които са (или могат да бъдат) комуникирани в определена форма.

Оттук тръгват две направления. Едното е бизнес стратегията, където мисията се декомпозира на средносрочни и дългосрочни цели и планове. Другото направление е свързано със стратегията за управление на човешките ресурси, където трябва да бъдат определени компетенциите и критериите за изпълнение на работата на персонала. Това направление предоставя информация за всички лостове, свързани с политиката и процедурата по УЧР, осигурявайки непрекъснатост между дейностите по набиране и

подбор, атестиране и оценка, системите за възнаграждение и процесите за развитие на кариерата. Като цяло работата по ОТ и развитие на ЧР трябва да се подкрепя от всеки един от тези лостове.

Необходимостта от постигане на съответствие (хармоничност) на ОТ и развитието на ЧР с другите лостове на УЧР прави ролята на специалиста по ЧР изключително важна. Самите обучавани от своя страна очакват тренинг инициативите като нещо, което трябва да бъде адекватно на работата и кариерата им. И накрая има и преподаватели, които разработват и реализират програмите и които могат да подпомагат процеса чрез първоначална диагностика и последваща оценка, а след това – посредством обратна връзка към бизнес целите. Цялостният модел доказва убедително, че дейностите по тренинга и развитието *могат* да осъществят кардинална връзка между бизнеса и стратегията по управление на човешките ресурси. Стратегическият подход към ОТ и развитие на ЧР дава възможност на всички групи свързани лица да се ангажират с обща основна и развиваща цел, която подпомага изпълнението на организационната мисия. Нека разгледаме подробно тези шест направления.

Обвързване с организационните цели

Трябва да се има предвид, че очакванията на организацията към персонала и мениджърите се променят много бързо. Доскоро работата на служителите по управление на човешките ресурси се състоеше в това *да планират, организират и контролират дейността в съответствие с определените процедури и системи, в условията на една относително стабилна йерархия за вземане на решения, в условията на контролирана икономика без сериозна инфлация*. В този смисъл тренингът беше насочен преди всичко към процедурите и към наличните умения. Впоследствие тази т.нар. „индустриална епоха” беше заменена с „века на информацията”, чиито ефекти намериха отзвук в организациите. За съжаление тази трансформация се извършва по-бавно от предвиденото, но за сметка на това на радикално ниво. Така например възможността за глобален и светкавичен достъп до данни от най-различен характер породиха потребността от изграждане на специфични умения за осмисляне на тези данни. В днешно време изключително се цени способността да се реагира на „горещата” информация и да се действа обмислено и на база на лична преценка чрез използването на подходящи технологии за повишаване на качеството, производителността и креативността на продуктите и услугите на

организацията. Тези умения могат да бъдат приложени за всички нива на „прекроещата“ (обикновено плоска) организационна структура.

Автомобилната компания *Ford (Европа)* например очаква от всеки един от своите 2000 топменеджъри да посещават нейния център за развитие поне веднъж на две години с цел обмен на международен опит, идеи, цели и приоритети. Международното бизнес училище предоставя възможност на екипите си да подобрят вида на работните места в магазините с помощта на лидерите и чрез провеждане на специализиран тренинг. *The British Trust for Conservation Volunteers* обучава разпръснатия си персонал на умения за работа в мрежи, на производителност и управленска гъвкавост съгласно структурната си политика, която изостава от мащаба и характера на дейностите ѝ. Следователно ключовият момент във всеки от посочените примери е връзката на предоставящите ОТ/ развитие на ЧР със стратегическите цели на организацията. Това изисква определено лице или група в организацията да мислят в перспектива за онези критични знания и умения, които са необходими за изпълнение на работата, и съответно да ги трансформират в планове за управление и развитие на човешките ресурси, както и да позволят резултатите от развитието на ЧР да ръководят и насочват процеса на стратегическо планиране.

Такова едно обвързване носи важни ползи за организацията, а именно:

- Гарантира, че организацията предвижда проблемите и възможностите вместо да чака да се проявят и след това да се справя с решението им (това води до загуба на конкурентоспособност).
- ОТ и развитието на ЧР са сред непосредствените задачи, тъй като проучването и изследването на възможностите за оползотворяване на човешките ресурси става елемент от формулирането на стратегията, а не нейно следствие.
- Гарантира, че ползите от ОТ/ развитие на ЧР – под формата на новаторски идеи, усвоени нови умения и открити таланти – влияят върху формулирането на стратегическите планове.
- Осуетява превръщането на тренинг дейностите в самоцел, т.е. в старателно обмислена дейност, резултатът от която има слаба или почти никаква връзка с целите и насоките за развитие на организацията.

Влиянието на ОТ и развитието на ЧР обаче невинаги е измеримо, особено в случаите, когато се възприема по-ориентиран към опита и отворен към развитието

подход. Въпросът е в това, че тренинг дейностите трябва да се възприемат и разглеждат по отношение на специфичните цели за учене, които явно допринасят за изпълнението на бизнес плана, независимо от формата на усвояване на знанията и от промяната на нагласите. Този подход е фокусиран по-скоро върху влиянието и реалното развитие отколкото върху участието в тренинг инициативи.

Ученето е дейност с политически аспект. Това се обяснява с факта, че то е свързано с:

- откриване на нови знания и концепции;
- достъп до тренинг курсове;
- планиране и развитие на кариерата;
- напредък или разочарование.

С други думи, ученето се свързва повече с това къде е съсредоточена доминиращата „културна коалиция” в организацията и не толкова с усвояването на нови умения и техники. Обикновено тази културна коалиция е синоним на висшия мениджмънт. Няма смисъл да се споменава, че ръководството на организацията трябва да парафира инициативите по ОТ и развитието на ЧР, за да бъдат отпуснати ресурси и бюджет, необходими за осъществяването им. Очевидно това не е достатъчно. Трябва да има съгласуваност между резултатите от програмите за развитие и наблюдаваните действия и поведение на висшето ръководство, което на практика „спонсорира” тези програми.

Ако висшите мениджъри могат и трябва да бъдат средство за прилагането на ОТ и развитие на ЧР с цел ускоряване на промяната и постигане на конкурентоспособност, то – в допълнение към казаното – преките ръководители са отговорни за оценяването на компетентността на служителите и трябва да търсят възможност за освобождаване на потенциала им.

Независимо от това дали става дума за намаляване на дискриминацията, за развитие на умения за презентирание или за изграждане на стилове за влияние – във всички случаи прекият ръководител играе основна роля.

Той преди всичко трябва да постави и да наблюдава придържането към стандартите за изпълнение на работата, които са в съответствие с организационните цели. Ако тези стандарти не са комуникирани или разбрани, той е отговорен за тяхното представяне и разясняване. Второ, те трябва да се трансферират в конкретни работни проекти или тренинг задачи, изпълнявани извън работното място. И трето, важно е да

се осигури среда, която да подкрепя и поощрява усвоените нови умения и нагласи. Така например програмата за развитие на потенциала на мениджърите в Ранк Ксерокс обхваща следните дейности: ден за първоначално представяне, ден за предварителна диагностична оценка и няколко месеца за провеждане на дистанционно обучение и работни срещи за развитие на умения. Кулминацията на тази програма е центърът за оценяване. Силно впечатление прави фактът, че най-голяма полза извличат служителите, чиито шефове активно наставяват и наблюдават напредъка им през 12–15-месечен период. Следователно няма значение колко сложни инструменти за филтриране, тренинг и оценяване създава организацията, важното е доколко преките ръководители умеят да ги използват. При прегледа на процеса служителите отбелязват основно две грешки, допускани от линейните мениджъри. Някои от тях използват програмата, за да абдикират от отговорността си като наставници, а други разчитат единствено на диагностиката и на центъра за оценяване, който предоставя обратна връзка, тъй като се страхуват от ангажимента те самите да се заемат с нея (Mabey and Pies, 1991, 2005).

За служителите дейностите, свързани с тренинг и развитие, представляват пътешествие, насочвано и подпомагано от „крайъгълните камъни“ за УЧР в организацията. Постъпвайки в тренинг програмата, служителят или групата трябва да знаят върху кои аспекти от сегашните или бъдещите им отговорности ще окаже влияние ОТ/ развитието на ЧР. Какво означава успешно да се завърши курсът или програмата? Какво ще бъде заплащането от страна на организацията? Как успешното завършване на курса или програмата ще подпомогне кариерното развитие като цяло? Какви възможности съществуват за прилагане на резултатите от дейностите по ОТ/ развитие на ЧР? Как ще се оценява и възнагражда ефективното приложение на усвоените нови знания и умения?

Решението кой да участва в тренинга, кога и с каква цел в крайна сметка е обща отговорност, споделена между служителя, прекия му ръководител, мениджъра по управление на човешките ресурси и специалиста по планиране на човешките ресурси (ако в организацията съществува такъв). Традиционният подход, при който отдел УЧР предлага списък с вътрешни и външни курсове, изглежда ефикасен, защото може да се регулира централно и да се гарантират сравнително ниски разходи за обучаваните.

Основните проблеми тук са: слаба диагностика на действителните потребности от тренинг; неподходящ избор на участници; неподготвени обучавани; остаряло

съдържание на тренинга и методите; слабо участие на преките ръководители в процеса на развитие, прекалена зависимост от отдела по обучение, тренинг и развитие; липса на възможности за трансфер на знания; минимално влияние върху целите на организацията и в крайна сметка влягане на пари в нещо, което висшето ръководство определя като неефективно ОТ/ развитие на ЧР.

Алтернативният модел е свързан с това специалистите по човешки ресурси да могат да предлагат на преките ръководители предимно консултативно обслужване по ОТ/ развитие на ЧР. Ползите от този подход са следните:

- Линеините ръководители имат по-голяма собственост върху развитието на персонала.
- Потребностите от тренинг могат да бъдат диагностицирани по-точно и са свързани с моделите/ целите на изпълнението на работата на отдела или организацията.
- Обучаваните ще се включват в програмата по-мотивирани и готови да учат и ще прилагат знанията и принципите в работата си.
- Цялостното влияние на ОТ/ развитието на ЧР е по-голямо и това води до привличане на повече ресурси и средства за в бъдеще.

Принципният недостатък на този подход се крие в размитата граница между развитието на ЧР и преките ръководители. Взаимоотношенията консултант – клиент тук са много по-подходящи, но ще отнеме време, докато се хармонизират, тъй като зависят от личностите, които са включени в този процес, и от степента, до която културата на учене обхваща цялата организация. Друг ключов фактор е достъпът на специалисти по човешки ресурси до висшето ръководство и тяхното участие при вземане на стратегическите решения. Ако този път е затворен или не е леснодостъпен, моделът на консултиране може да работи и сам за себе си, но ОТ и развитието на ЧР ще станат реактивни и винаги на една крачка след събитията.

4.7. МЕТОДОЛОГИЯ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Майкъл Армстронг (1993) формулира условията, необходими за успешно обучение:

- Индивидът трябва да е мотивиран да учи, а той ще бъде мотивиран, ако мисли, че от това ще има полза и за него самия.
- Обучаваният трябва да изпитва удовлетворение от обучението.
- Пред обучавания трябва да се поставят стандарти на изпълнение и цели за постигане.
- Обучаваният се нуждае от насочване и обратна връзка.
- Обучението е активен, а не пасивен процес. Хората учат най-добре, когато вършат и се включват в нещо, а не просто слушат.
- Техниките на обучение трябва да се използват индивидуално, за да задоволяват целите на програмата за обучение и нуждите на индивида.
- Методите на обучение трябва да се разнообразяват, за да се поддържа интересът.
- Трябва да се остави време да се асимилира наученото. *Кривата на ученето*, която представлява времето, необходимо за възприемане на уменията, трябва да се взема предвид винаги, когато се планират курсове и се прави преглед на напредъка.
- Обучаваният трябва да бъде поощряван при правилно поведение. Той трябва да знае кога върши нещата добре, за да може да запази добрите си навици и умения и да се насърчи да учи повече.
- Като процес обучението може да действа на много различни нива на комплексност в зависимост от работата. Програмите и техниките за обучение трябва да се приспособяват спрямо тази специфика.

Разгледаните условия за успешно учене ни дават насока, в която да се работи, когато се разработват програми за обучение.

Друг важен момент е, че определянето на потребностите от обучение се осъществява на базата на *анализ на потребностите от обучение* (АПО).

АПО е процес на събиране на информация, която позволява на организацията да идентифицира и сравни актуалното с желаното равнище на изпълнение на работата. Изпълнението на работата може да се интерпретира в контекста на знанията, уменията

и нагласите, необходими на персонала, за да извършва ефективно своята работа. АПО включва проучване на всяка категория служители: какво се опитват да постигнат, какви са бариерите и препятствията и как могат да се преодолеят чрез обучение.

Основните подходи за АПО са стратегически и реактивен. При стратегическия подход потребностите от обучение се извеждат на базата на стратегическите цели на организацията, мисията, бизнес плановете. При реактивния подход потребностите от обучение се извеждат след анализ на конкретни проблеми, проявили се в изпълнението на работата. Тези подходи са взаимно допълващи се и е препоръчително да се комбинират в процеса на анализ.

Основните методи за АПО са: анализ на стратегически цели и бизнес планове, анализ на работата и оценка на изпълнението, по предложение на преките ръководители или заявки от самите служители.

Методи за събиране на информация: наблюдение, въпросници (анкетни проучвания), интервюта, тестове, консултации, групови дискусии, самооценка, преглед на планове, отчети и др.

Планиране и реализиране на програми за обучение

Планирането на програми за обучение преминава през следните етапи:

1. Оценка на конкретните потребности

Като дейност оценката на конкретните потребности има за цел да направи връзка между идентифицираната чрез АПО група потребности с конкретната аудитория – подлежащия на обучение персонал. Често задачата тук се определя като „изграждане на профил на аудиторията обучавани”, т.е. определяне на тези основни характеристики и особености на участниците в обучението, които са важни за формулиране на целите, определяне на съдържанието, методите и т.н.

2. Дефиниране на целите

Целите се формулират на базата на установените потребности и могат да се определят като очаквани крайни резултати, желано бъдещо състояние. Те дават отговор на следните въпроси:

- Какво трябва да може да прави обучаемият след обучението?
- При какви условия бихме искали да може да го прави?
- Колко добре трябва да го прави?

Добре формулираните в програмата за обучение цели акцентират върху резултата от ученето. Обикновено се формулират по следния начин:

- „След обучението участниците в програмата **ще могат ...**”
- „След обучението участниците в програмата **ще знаят ...**”
- „След обучението участниците в програмата **ще умеят ...**”

3. *Определяне на съдържанието*

Съдържанието трябва да отговаря на целите. Основни въпроси при определянето на съдържанието са:

- Какво да бъде включено?
- Какви ще са основните теми или модули?
- Как да бъде подредена информацията?

Съдържанието на една програма е основен ориентир при определяне на нейната продължителност – времето, което е необходимо (в часове, дни, седмици или месеци) за успешната ѝ реализация. Често допускана сериозна грешка е прилагането на обратния подход, т.е. определянето на това какво да бъде включено става на основата на предварително зададени времеви ограничения. Предварително се задава времето, в което може да бъде проведено обучението, като същевременно се изисква на участниците да бъде поднесено максимално количество информация. Често пъти това е трудно за изпълнение и предизвиква спорове между треньори и поръчители, докато се намери оптималният вариант.

4. *Определяне на формата, вида и методите на обучение*

Изборът на подходящи форма, вид и методи на обучение е един от основните проблеми при планиране на програма за обучение.

Основните *форми на обучение* на персонала в организациите са две: *без* откъсване от работа и *с* откъсване от работа. По-трудно за изпълнение, но и по-ефикасно е прилагането на обучения с откъсване от работа. Това налага внимателно планиране на участниците и времето за провеждане на обучението, което трябва да се координира и съобразява със сменния график за участниците, с техните регламентирани почивки и нощни смени.

Основните *видове обучения с откъсване от работа* са курсове, семинари, конференции.

Курсовете (за разлика от семинарите) могат да бъдат краткосрочни и дългосрочни. Основната разлика между *курс* и *семинар* е, че докато при курса акцентът е придобиване на нови знания, умения, нагласи, то при семинара ударението е върху обмена на знания, умения и опит; обсъждането на проблеми, с които участниците са предварително запознати.

В теорията и практиката често понятията *форма*, *вид* и *метод* на обучение се смесват и използват като взаимозаменяеми – така например семинарът се определя и като форма на обучение, а лекцията се разглежда едновременно като форма и метод. В някои случаи инструктирането и наставничеството се определят като вид обучение, а други – като форма или метод.

Основни *видове (методи) обучение без откъсване от работата* са: инструктиране, наставничество, коучинг, ротация и обогатяване и разширяване на трудовите задължения.

Най-често прилаганите методи за обучения, при които обучаваните са откъснати от работните си места: лекция, мозъчна атака, казуси и изучаване на случаи, дискусия, ролеви игри, работа в малки групи по определени задачи, дебат, демонстрация, симулации.

5. Избор на обучители

Изборът на обучители (доставчици на обучението) е важен момент в планирането на програмата и един от основните фактори за ефективната ѝ реализация. В зависимост от избраната форма за осъществяване на обучението („с откъсване от работа”, „без откъсване от работа”; „вътрешно” и „външно”) обучителите могат да бъдат служители от организацията (служители с необходимия опит, мениджъри, специалисти от отдела УЧР и др.) и външни за организацията преподаватели (като в този случай се провеждат търгове за избор на доставчик).

Преди да се направи избор на обучител, е необходимо:

- Да се определят критериите, на които трябва да отговарят обучителите.
- Да се изготви списък с възможни варианти.
- Да се събере информация за обучителите (лица, организации).
- Да се направи оценка на вариантите на основата на критериите.

6. Планиране на необходимите ресурси и организиране на обучението

Планирането на необходимите ресурси и организирането на обучението включва:

- Изготвяне на *бюджет на програмата* – планиране на необходимите ресурси и на разходите за тяхното осигуряване.
- Изготвяне на *план-график* на дейностите, необходими за осъществяване на програмата.

Организирането на обучението на практика означава осигуряване на необходимите ресурси и може да включва различни по характер дейности – например размножаване на печатни материали; закупуване на папки, химикалки и др.; осигуряване на зала, техника, оборудване; осигуряване на кафе-паузи; подготовка и размножаване на въпросници за обратна връзка; изготвяне на удостоверения (сертификати); резервации на хотел; осигуряване на транспорт; подпечатване на командировъчни и др.

7. Планиране на методи за оценка на програмата

Предварителното планиране на методи за оценка на програмата е предпоставка за успешно осъществяване на заключителната дейност – оценка на ефективността от обучението.

Основните цели на оценката на ефективността от обучението са следните:

- Да се измерят удовлетворението и ефектът (резултатът) от обучението.
- Да се идентифицират силните и слабите страни на програмата с цел усъвършенстване.
- Да се открият потребностите от по-нататъшно обучение.

Лицата, които най-често действат в ролята на оценители, са участниците в обучението, учителите, преките ръководители и специалистите по УЧР. Те оценяват:

- степен на постигане на целите и задачите на програмата – придобити знания, умения, нагласи;
- степен на удовлетворение от обучението и на покритие с очакванията (реакции на участниците към качеството на обучението);
- степен на въздействие на обучението върху изпълнението на трудовите задължения на участниците, вкл. степен на прилагане на наученото;
- ползите за организацията: в каква степен са се подобрили резултатите от работата в екипа и организацията като цяло в резултат на осъществената програма.

Проучването на дейностите по оценка на програмите в различни организации показва, че добрата практика е възможност и необходимост от три вида оценки: по време на обучението, в края на обучението и след известен период от време.

Най-често прилаганите методи за оценка са:

- анкетни карти за обратна връзка;
- тестове, изпити;
- обратна връзка от учителите;
- разговори с участниците, техни колеги и преки ръководители;
- наблюдение и оценка на изпълнението на работата и поведението след обучението;
- съпоставяне на цели, разходи и резултати.

На практика често тези етапи не се осъществяват последователно. В определени случаи това е напълно естествено, тъй като отделни дейности са свързани и е логично понякога да „вървят” паралелно във времето. Така например, уточнявайки основните теми при изграждане на съдържанието, е естествено да мислим за подходящи форма и методи на обучение.

В някои ситуации обаче нарушаването на последователността в етапите води до неефективно осъществяване на програмите за обучение. В типичния случай наличните ресурси (пари, време) предопределят избора на форма за обучение, на неговото съдържание, методи и преподаватели.

Оценката на конкретните потребности е особено наложителна в случаите, когато между анализа на потребностите от обучение и решението за реализиране на програма за обучение, удовлетворяваща определена група потребности, е изминал значителен период от време.

Добри практики

Ефективно осъществяваните дейности по обучение и развитие се основават на следните **принципи**:

- Дейностите трябва да допринасят за постигането на организационните цели.
- Преките ръководители трябва да са ангажирани и активни – както при разработване и реализация на програмите, така и при осигуряване на възможност за приложение на наученото.

- Дейностите трябва да съответстват на потребностите на самите обучавани, да се възприемат като адекватни и навременни за работата и кариерата им.
- Дейностите трябва да съответстват на културата на организацията.
- Дейностите трябва да са подкрепяни от висшето ръководство.
- Решението кой да участва, кога и защо е споделена отговорност между служителя, прекия му ръководител и отдела по УЧР.
- Необходимо е да се дава възможност и да се оказва подкрепа за прилагане на наученото.
- Участниците трябва да са мотивирани.

Системният подход при анализ на потребностите от обучение на индивидуално ниво изисква:

- преглед на изискванията за длъжността към настоящия момент: какви знания, умения и нагласи изисква (отчитат се евентуално настъпилите промени в изискванията за длъжността);
- изготвяне на профил на служителя, заемащ длъжността, от гледна точка на изискванията, напр. чрез формална атестация;
- съпоставяне на профила на служителя с изискванията (определяне в каква степен притежава необходимите знания, умения, нагласи за длъжността) и идентифициране на потребностите от обучение.